



**VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SUPRIMENTO ATRAVÉS DAS CADEIAS
CURTAS DE FORNECIMENTO: O CASO DO RESTAURANTE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS-RS**

Fernanda Winck Moraes¹
Melissa Vasconcellos Nedel²
Cátia Regina Müller³
Marcelo Fernandes Pacheco Dias⁴

Grupo de Pesquisa: N° 4 - Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais.

Resumo

No Brasil, vem sendo construídas políticas públicas que objetivam a criação de novos mercados que envolvam agricultores familiares, quanto ao fornecimento de alimentos. Estas políticas buscam valorizar o que é produzido localmente, e dessa forma criam oportunidades de desenvolvimento regional. Um exemplo de uma destas políticas é o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Sendo assim, este estudo tem como objetivo identificar as vantagens e desvantagens de uma cadeia curta agroalimentar sob o ponto de vista dos atores envolvidos no fornecimento e na compra de alimentos. Para atender ao objetivo foi realizado um estudo de caso no Restaurante da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), bem como, revisadas literaturas que facilitaram a identificação dessas vantagens e desvantagens. Foram identificadas vantagens significativas para os atores envolvidos, tais como: a organização dos agricultores familiares em cooperativas, aumento da confiança dos atores, abertura de mercado a partir de uma cadeia curta e desenvolvimento local.

Palavras-chave: Palavras-chave: Agricultura Familiar. Cadeias Agroalimentares. Políticas Públicas

Abstract

In Brazil, are being built public politics that aim to create new markets involving family farmers, as for the food supply. These policies seek to enhance what is produced locally, and thus create opportunities for regional development. An example of such policies is the Food Acquisition Program (PAA). Thus, this study aims to identify the advantages and disadvantages of a short agrifood chain from the point of view of the actors involved in supplying and buying food. To meet the objective was conducted a case study in the Restaurant of the Federal University of Pelotas (UFPel) and, reviewed literature that facilitated the identification of advantages and disadvantages. Significant advantages has been identified for the actors involved, such as the organization of farmers into cooperatives, increasing the confidence of stakeholders, market opening from a short chain and local development.

Key words: Agrifood Chains. Family Farming. Public Politics.

¹Universidade Federal de Pelotas (UFPel). E-mail: nandawm@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas (UFPel) . E-mail: melagk@hotmail.com

³Universidade Federal de Pelotas (UFPel) . E-mail: catia.sls@gmail.com

⁴Universidade Federal de Pelotas (UFPel) . E-mail: mfpdias@hotmail.com

1 Introdução

Atualmente, vem sendo debatidos assuntos que fomentam a abertura de novos mercados que envolvem agricultores familiares da região Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Entende-se por agricultora familiar, segundo MDS (s/d) a forma de produção entre trabalho e gestão, sendo que o processo produtivo é realizado utilizando mão de obra familiar e, eventualmente, mão de obra assalariada.

Porém, a produção de forma individual dos agricultores familiares, não é suficiente para atender demandas em maior quantidade e diversidade de alimentos. Desta forma, surgem novas configurações produtivas, como por exemplo, a formação de cooperativas e associações. Como consequência, esses tipos de arranjos ganham força e competitividade frente aos mercados.

O governo brasileiro através da implantação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) visa contemplar tal preocupação. Este programa, tem como objetivo assegurar o acesso aos alimentos em quantidade, qualidade e regularidade necessárias para prevenir a insegurança alimentar e nutricional por meio do fortalecimento da agricultura familiar (HESPAHOL, 2013).

As cadeias curtas de fornecimento podem dar uma contribuição para o alcance dos objetivos das políticas públicas que visam atender as propostas do PAA. Estas cadeias agroalimentares curtas referem-se as formas de comercialização que indicam proximidade entre produtores e consumidores. Além disso, estabelecem formas de conexão que permitem provocar interatividade e facilitam para que ambos conheçam os objetivos uns dos outros (SCARABELOT e SCHNEIDER, 2012). Segundo Deves (2009), um dos problemas fundamentais e decisivos no estabelecimento das cadeias curtas de fornecimento é a redefinição e mesmo a construção das relações com os mercados, limitação que pode ser superada pelo PAA.

Considerando o exposto, este estudo tem como objetivo identificar as vantagens e desvantagens de uma cadeia agroalimentar sob o ponto de vista dos atores envolvidos na cadeia de fornecimento e dos compradores destes alimentos. O entendimento deste tipo de cadeias agroalimentar curta pode contribuir para a abertura de novos mercados locais para a agricultura familiar, e promover o desenvolvimento local. Além disso, esta experiência poderá servir de modelo para replicação em outras localidades.

Para tal, duas abordagens teóricas foram revisadas para subsidiar a identificação das vantagens e desvantagens. A primeira delas foi a de cadeias curtas, pois esta remete principalmente a discussão a percepção para os atores envolvidos. A segunda delas foi a critérios competitivos das operações, pois esta remete principalmente aos aspectos valorizados pelos compradores (Seção 2).

Para atender ao objetivo geral foi realizado um estudo de caso no Restaurante Escola da Universidade Federal de Pelotas, o qual está localizado na Região Sul do Rio Grande do Sul. Este Restaurante aderiu ao PAA e por isso tem adquirido produtos da agricultura familiar para atender os servidores e alunos da instituição. Para analisar a cadeia de suprimento desse estudo foram feitas entrevistas com a Gestora do Restaurante da UFPel, com o Representante da Emater e com o atual presidente de uma das sete Cooperativas de Agricultores que



participam da cadeia (Seção 3). Além das seções 3 são apresentados os resultados com ênfase para as vantagens e desvantagens (Seção 4) e na (Seção 5) as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeias Agroalimentares Curtas

Nesta seção, serão discutidas as vantagens e desvantagens identificadas na revisão da literatura em relação aos atores da cadeia curta.

O formato dos processos produtivos de alimentos a partir de uma cadeia curta de fornecimento podem trazer benefícios para os atores. A participação da agricultura familiar em cadeias agroalimentares, permite manter as famílias nos seus locais de origem, possibilita a geração de renda e, em consequência, promove melhoria na qualidade de vida dos produtores rurais (MERCATI e SVILUPPO, 2007). Maluf (2004), complementa esta afirmação, destacando que estes aspectos contribuem para a equidade e a inclusão social.

Para atender os mercados, os agricultores familiares se organizam em grupos de cooperativismo, associações, entre outras configurações. Estes arranjos, possibilitam condições para o alcance de nichos de mercado específicos, os quais apresentam alta exigência quanto a qualidade dos produtos agroalimentares (WILKINSON, 1999). Maluf (2004) corrobora com esta ideia, destacando que as cadeias curtas criam novas oportunidades de mercado e permitem valorizar produtos com atributos diferenciados, diversificados e com qualidade.

Para que as cadeias curtas se fortaleçam, é necessária uma relação de confiança entre produtores, cooperativas, e consumidores. Os laços que envolvem os atores permitem construir uma valorização do mercado agroalimentar (CASSOL, 2013). Segundo Cruz (2012), ocorre uma revalorização da produção tradicional de alimentos, que envolvem um amplo e variado conjunto de dimensões e significados.

A produção de alimentos tradicionais é resultado de combinações de características naturais, de ocupação da região, de conhecimentos e de técnicas particulares, compartilhados entre os grupos de produtores e repassados de pais para filhos. O manejo da propriedade, os conhecimentos envolvidos, as técnicas e as práticas, que articulados conjuntamente, são capazes de originar ao final do processo, produtos com características singulares. Desta forma, ocorre uma reafirmação da identidade territorial (CRUZ, 2012).

As cadeias curtas propiciam também à difusão do conhecimento e troca de informações. Esse perfil decorre da proximidade entre os agentes, que facilita e estimula (embora não garanta) as interações, e da herança técnico-setorial enraizada localmente (LINS, 2006). Os resultados destes processos é a diferenciação do produto, o acesso ao mercado e a maior estabilidade na produção (Ferreira e Barcellos, 2006).

Porém, recentes pesquisas apontaram algumas desvantagens nas cadeias curtas. Uma delas se refere aos diferentes custos acarretados no abastecimento direto aos fornecedores, os quais são: custos com transporte dos produtos, visto que são os próprios agricultores familiares que são responsáveis pela entrega dos alimentos; e custos relacionados a ausência do agricultor na fazenda no dia que deve entregar os produtos (HARDESTY E LEFF 2010).

A síntese dessa revisão está evidenciada no Quadro 1.



Quadro 1 – Vantagens e desvantagens para os atores da cadeia curta.

Vantagens	Autores	Desvantagens	Autores
Geração de renda e melhoria de vida	Mercati e Sviluppo (2007)	Custos de transporte	Hardesty e Leff (2010)
Equidade e inclusão social	Maluf (2004)	Custo com gestão da logística	Hardesty e Leff (2010)
Diversidade na oferta de alimentos	Maluf (2004)		
Qualidade dos alimentos	Maluf (2004)		
Novas oportunidades de mercado	Cassol (2013)		
Relação de confiança entre os atores	Cassol (2013)		
Reafirmação da identidade territorial dos agricultores	Cruz (2012)		
Difusão de conhecimento e troca de informações	Lins (2006)		
Fomentar o desenvolvimento local	Mercati e Sviluppo (2007)		

Fonte: Autoria própria.

2.2 Critérios competitivos das operações

Nesta sessão, serão abordadas teorias a respeito de critérios competitivos das operações, as quais servem de embasamento quanto a formulação de estratégias das organizações para se tornarem mais competitivas frente aos mercados.

Os critérios podem ser definidos como um conjunto de prioridades que as organizações elegem como base da competição de mercado. De acordo com o mercado que se pretende atender, devem ser priorizados critérios que correspondam as expectativas dos compradores, tais como qualidade, custo, entre outros (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004).

Os critérios competitivos podem ser classificados em dois tipos: os critérios qualificadores e os critérios ganhadores de pedidos. Os primeiros são aqueles que determinam os patamares mínimos exigidos pelo mercado, ou seja, qual desempenho mínimo é esperado dos produtos para que ele possa ser competitivo. O segundo são os padrões que devem oferecer um desempenho melhor do que o da concorrência para que possam ganhar os mercados, sendo este critério o mais importante para a competitividade (HILL, 1995). Porém, os mercados estabelecem seus critérios de definições dos produtos, pautados nas características exigidas por cada setor.

Segundo Barros Neto e Fensterseifer (2000), a análise inicial dos critérios competitivos de determinado setor ajudará as organizações a elaborar estratégias de operações necessárias para obter sucesso. Estes critérios competitivos devem ser desenvolvidos conforme os recursos estratégicos que a empresa possui para acessar ao mercado desejado e quanto ao grau de desempenho em relação à concorrência (BARNEY, 2001).

Conforme Slack (2002), os critérios competitivos citados nas teorias sobre estratégias operacionais são: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega. Alguns destes estão subdivididos, tais como qualidade que pode ser dividido em performance, características secundárias, conformidade, confiabilidade, estética, qualidade percebida, durabilidade e serviços agregados. No que tange ao critério de flexibilidade, este pode ser dividido em flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de mix de produtos, flexibilidade de entrega e flexibilidade de volume (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004). Segundo Slack (1993), a confiabilidade de entrega é a capacidade da empresa de entregar o produto no prazo prometido.

Barros Neto, Fensterseifer e Formoso (2003) afirmam que o custo está diretamente ligado à eficiência da empresa em produzir mais com a menor utilização de recursos, se tornando, desta forma, mais produtiva. Além disso, este critério influencia diretamente o preço final do produto, sendo este um fator de alta relevância no processo de tomada de decisão do cliente.

Já se tratando da qualidade, esta se refere a como fazer corretamente o que foi solicitado, além de oferecer produtos melhores que os concorrentes. Além disso, este critério busca atender com eficiência as necessidades dos clientes (BETO, FERREIRA e TALAMINI, 2010). Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), corroboram com esta idéia destacando que a qualidade pode ser explicada por 8 subcritérios, os quais são: desempenho, o qual está relacionado com as capacidades operacionais do produto e com as funções que irão desempenhar; características secundárias, as quais são as que completam as características principais do produto; confiabilidade, refere-se a probabilidade do produto apresentar falha; conformidade, a qual avalia o grau de adequação da solicitação do produto; durabilidade, responsável por medir o tempo de vida do produto; estética, é um critério subjetivo, relacionado com a aparência, gosto, entre outros; qualidade percebida, a qual é associada ao nome, marca, publicidade e propaganda do produto; e serviços agregados, os quais mencionam a rapidez com que um produto é entregue, baseado em competência, agilidade no atendimento e cortesia.

Quanto ao critério de flexibilidade, esta pode ser definida como uma determinada cadeia de produção que deve responder a tanto fatores externos, quanto internos de uma empresa. Supõe-se que as empresas devem adaptar as ações, ou fazer algo diferente conforme a necessidade de cada mercado (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004).

Conforme Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), o critério flexibilidade pode ser definido por meio de algumas características. A primeira delas, está relacionada a flexibilidade de produto, propondo a introdução de novos produtos ou modificação dos atuais. A segunda característica trata da flexibilidade de mix de produto, ou seja, da capacidade de modificar a variedade de produtos oferecidos. Já a terceira, diz respeito a flexibilidade de volume, o que implica na habilidade de aumentar ou diminuir o volume. Como última característica, tem-se a flexibilidade de entrega, a qual refere-se a disposição em mudar datas de entregas previamente agendadas.

Segundo Slack (2002), o critério de velocidade diz respeito a capacidade de realizar as operações rapidamente e entregar em prazos mais estreitos que os concorrentes. Assim, este critério pode gerar alguns tipos de vantagens competitivas como, por exemplo, o lançamento

de novos produtos de forma mais rápida que os concorrentes (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004).

Se tratando do último critério, o de confiabilidade de entrega, Slack (1993) afirma que este critério está ligado com o de velocidade, pois refere-se a capacidade da empresa entregar o produto no prazo prometido, ou seja, ser pontual.

A síntese dessa revisão pode ser observada conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de competitividade em operações.

Campos de competição	Autores	Dimensões competitivas	Autores
Competição em custo	Slack (2002)		
Competição em qualidade	Slack (2002)	Perfomance Características secundárias Conformidade Confiabilidade Estética Qualidade percebida Durabilidade Serviços agregados	Slack (2002)
Competição em flexibilidade	Slack (2002)	Flexibilidade de novos produtos Flexibilidade de mix de produtos Flexibilidade de entrega Flexibilidade de volume	Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2004)
Competição em velocidade	Slack (2002)		
Competição em confiabilidade de entrega	Slack (2002)		

Fonte: Autoria própria

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, nos meses de fevereiro e março de 2015. Para identificar a percepção por parte do comprador, foi realizada uma entrevista com a gestora do Restaurante Universitário. Já em relação ao fornecimento nas cadeias curtas, foram realizadas duas entrevistas, uma com o responsável da Emater e outra com um representante de uma das Cooperativas dos Agricultores que fazem parte da cadeia

Em relação a função da gestora do restaurante, é de sua responsabilidade coordenar a equipe de nutricionistas, cozinheiros, auxiliares de cozinha e também a parte estratégica de compras dos alimentos e definições de cardápios juntamente da nutricionista. O Responsável pela Emater desempenha a função de mediar as negociações entre fornecedor e comprador. O entrevistado representando a Cooperativa dos Agricultores “A” é atualmente presidente da mesma e responsável pela entrega dos alimentos da agricultura familiar para o Restaurante Universitário da UFPel.



Primeiramente, foi feita uma análise documental de caráter exploratório, para conhecer a história do Restaurante Universitário, conforme mostra o item 4.1. Em seguida, foram realizadas as entrevistas, as quais foram previamente agendadas. A entrevista com a gestora do RU teve duração de 45 minutos. A entrevista com o Responsável da Emater teve duração de 50 minutos e a entrevista com o Representante da Cooperativa “A” durou em média 1 hora e 20 minutos.

As entrevistas foram realizadas com base no referencial teórico apresentado neste trabalho. Foram abordadas as seguintes categorias: cadeias agroalimentares curtas, analisando as principais vantagens e desvantagens e os critérios competitivos de operações.

A avaliação da entrevista foi feita através de análise de conteúdo, a qual possibilitou o conhecimento de inúmeras necessidades envolvidas na análise de dados, especialmente aquelas voltadas a uma abordagem qualitativa (MORAES, 1999).

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização do Restaurante Universitário da UFPel

O Restaurante opera em convênio com a Fundação de Apoio Universitário, estando sua gerência subordinada ao Comitê Gestor do Programa Interdisciplinar de Restaurante-Escola (Pires) (DIARIO POPULAR, 2007). Este programa, de acordo com Nascimento e Antunez (2012), foi instituído pela UFPel em outubro de 2004. Assim, a partir desse ano, o restaurante passa a ser administrado por um comitê gestor, um comitê pedagógico, pela Fundação de Apoio Universitário (FAU) e Faculdade de Nutrição.

Atualmente existem dois Restaurantes Universitários, o primeiro situado no Campus Universitário do Capão do Leão e o segundo no Centro da cidade de Pelotas. (ANTUNEZ E NASCIMENTO 2012).

Desde dezembro de 2013, os Restaurantes Universitários da UFPel, apresentaram nos seus cardápios diários, os alimentos orgânicos provenientes da agricultura familiar (CCS - UFPEL, 2014). Esta mudança foi possível devido a parceria e apoio da Unidade de Cooperativismo da Emater de Pelotas e da política da atual gestão de apoio à agricultura familiar. Contudo, esta melhoria está sendo realizada devido o Termo de Cooperação firmado com o Governo do Estado, e ocorre através do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), na modalidade Compra Institucional. A assinatura, aconteceu no dia 4 de junho de 2013, na cidade de Porto Alegre, quando estava sendo realizado o Seminário Internacional de Compras Institucionais (ANTUNEZ E NASCIMENTO 2012).

4.2 A perspectiva dos compradores

4.2.1 Entrevista 1 – Gestora do Restaurante Universitário.

Segundo a gestora a iniciativa surgiu como ideia do reitor vigente, e foi implementado no ano de 2014, porém conforme relatado “no início não foi muito fácil, porque tínhamos



receios do cronograma e entrega, mas os próprios agricultores se organizaram muito rapidamente e quando vimos tinha muita gente disposta e o produto era muito bom”.

Quando questionada em relação as compras dos alimentos, a entrevistada relata que estas são feitas pela Fundação de Apoio Universitário (FAU), a qual é responsável por abrir edital de compra “chamada pública”. Esta chamada, contém as informações referente as compras semestrais do RU, onde são determinadas a quantidade e diversidade dos alimentos que serão comprados. Sendo assim, os agricultores já procuram se organizar para atender esta demanda. Porém, este cronograma se tornou falho, já que a agricultura esta muito exposta a diversidades climáticas. Dessa forma, o cronograma de entrega começou a ser enviado mensalmente aos fornecedores, pois facilita a flexibilidade do fornecimento. Se ocorrer indisponibilidade de algum produto, deverá ser feito um aviso prévio para Emater, a qual solicitará as cooperativas a substituição por um outro alimento equivalente.

A entrega dos alimentos é de responsabilidade das cooperativas e pode ser efetuada na unidade do RU localizada no centro de Pelotas-RS e no RU localizado na cidade Capão do Leão-RS. Os produtos que não são disponibilizados através da agricultura familiar são comprados pela FAU via processo de compra direta, onde é realizado uma licitação com três orçamentos.

Se tratando dos aspectos de qualidade dos produtos, é de responsabilidade da cooperativa a entrega dos alimentos, obedecendo às normas de padronização e qualificação contidas no edital da Chamada Pública. Uma nutricionista responsável recebe os alimentos no RU e qualidade dos mesmos. O produto que não estiver de acordo com os padrões estabelecidos, será rejeitado e deve ser substituído, no prazo máximo de dois dias.

Quando questionado em relação aos padrões exigidos dos alimentos, a gestora salienta que muitos já são entregues higienizados e resfriados, e por vezes processados. Esta é uma exigência pré-estabelecida, pois facilita no preparo diário das refeições, já que se tornaria mais um custo ao RU disponibilizar funcionários para tal fim.

Se tratando da percepção da gestora em relação a aceitabilidade dos alunos quanto aos orgânicos, relata que os alunos estão mais preocupados com a aparência dos alimentos, do que com a forma de produção. Já a mesma salienta que muitos alunos apreciaram a implantação do cardápio vegetariano.

Em relação às melhorias apresentadas após a adoção do programa PAA pelo RU, a gestora destaca “nós sentimos que a agricultura foi mais valorizada, os agricultores se sentem mais motivados. A gente não precisa estar toda hora ligando, verificando pedidos todos os dias. Acho que está mais organizado, pois os agricultores se sentem mais valorizados, bem como, a nossa região”. Ela também cita a inclusão de outras comunidades no fornecimento de alimentos, tais como quilombolas, após a adesão ao PAA.

Outra vantagem levantada pela gestora, após a adesão ao PAA, é quanto a centralização de negociações entre a Emater e as cooperativas de agricultores. A Emater atua como mediadora das negociações, dessa forma, centraliza as informações e facilita a comunicação entre a gestão do restaurante universitário e os agricultores. A entrevistada salienta: “havia a necessidade de um balcão de negócios”. Anteriormente “tínhamos que ficar ligando pra cada cooperativa, e traziam diferentes tipos de alface”. A melhoria foi percebida pela maior agilidade nos processos de compras, bem como, na organização e padronização dos produtos para fins de controle de qualidade.



A gestora denota que há muita confiança na relação entre os grupos de interesses. Ela afirma: “Confiamos muito, é justamente essa harmonia que existe. Quando eles não conseguem entregar algum produto, eles nos avisam, para que possamos nos organizar. Existe essa cumplicidade entre produtor, Emater e gestores do restaurante universitário”.

Após a entrega, é de responsabilidade da FAU o pagamento dos fornecedores no prazo máximo de dez dias. Cabe ressaltar, que o preço pago pelos produtos é obtido através de pesquisa no mercado local, devido a fatores como: oscilações de sazonalidades, economia local, entre outros.

Por fim, ao ser questionada sobre as desvantagens, após a implementação do PAA, a gestora salienta que houve apenas uma preocupação inicial quanto ao cumprimento dos prazos de entrega dos produtos, porém, esta dúvida foi sanada ao longo dos processos. Segundo ela, foi evidenciada uma ótima organização dos agricultores quanto a entrega dos alimentos e cumprimento dos prazos. Complementa sobre importância de não haver falhas em todos os elos da cadeia.

Para um melhor entendimento a respeito das vantagens e desvantagens da perspectiva do comprador da cadeia curta estudada, é demonstrado no Quadro 3, um comparativo entre os critérios competitivos de operações encontrados na literatura e a entrevista com a gestora do Restaurante Universitário.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da cadeia curta, sob perspectiva do comprador.

Referencial teórico		Gestora do RU	
Campos de competição	Dimensões competitivas	Vantagens	Desvantagens
Custo			
Qualidade	Performance		
	Características secundárias		
	Conformidade	Os alimentos atendem as normas exigidas pelo edital.	
	Confiabilidade	Caso algum alimento não atenda as normas exigidas, este é substituído.	
	Estética	Os consumidores valorizam a aparência saudável dos alimentos.	
	Qualidade percebida	Os alimentos são entregues higienizados, conservados e minimamente processados.	
	Durabilidade		
	Serviços agregados	Facilidade e cortesia na comunicação.	
Flexibilidade	Flexibilidade de novos produtos		
	Flexibilidade de mix de produtos		Alguns produtos não são produzidos pelas cooperativas.
	Flexibilidade de entrega	Os produtos são substituídos com facilidade.	
	Flexibilidade de volume		Quando ocorre aumento na demanda não prevista no cronograma, há necessidade de compra direta
Velocidade			
Confiabilidade de entrega		Atualmente há cumprimento da entrega em relação ao prazo e o local indicado.	No inicio não havia sido estabelecida uma confiança

Fonte: Autoria própria.

4.3 A perspectiva dos atores das cadeias curtas de fornecimento

4.3.1 Entrevista 2 - Coordenador da Emater



A Emater atua como intermediadora entre a Universidade e as cooperativas e estabelece diálogos com o objetivo de entender as partes e moldar as relações para que esta parceria seja satisfatória para ambos.

Segundo o representante, era de conhecimento do mesmo, a legislação vigente sob a forma da lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) são para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) que deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas (FNDE, 2015).

O entrevistado entendeu que este modelo de lei incentiva a abertura de um novo mercado, que poderia ser formado entre as instituições públicas da região de Pelotas-RS e os agricultores familiares. Surgiu, desde então, a iniciativa de reunir os gestores da Universidade, técnicos da Emater e grupos de cooperativas ou associações de agricultores para discutirem oportunidades de negócio entre compras e vendas de produtos alimentares.

Ele afirma que não existia obrigação legal da UFPel quanto a compra de produtos advindos da agricultura familiar, porém, a gestão da Universidade, no período, se interessou em criar esta cadeia de fornecimento. Por este motivo, o entrevistado considera que esta ação foi uma inovação na região e facilitou a abertura de um novo mercado institucional.

As próximas etapas foram as diversas reuniões entre gestores do RU, representantes da Emater e presidentes das cooperativas, onde foram apresentadas as demandas e ofertas dos atores. A partir das conversas, surgiu o interesse de ambas as partes em participar da cadeia de suprimentos. Desta forma, os meios burocráticos foram especificados para formalizar as negociações.

Com isto surgiu uma primeira dificuldade, pois, inicialmente as Cooperativas não estavam preparadas formalmente e legalmente para que o fornecimento de alimentos aos RU fosse efetivado através de chamada pública, então em um primeiro momento, este fornecimento foi realizado por compra direta. Atualmente são sete cooperativas que fornecem para o RU, localizadas em vários municípios da região Sul, tais como São Lourenço do Sul, Arroio do Padre, Monte Bonito, São José do Norte, entre outros.

O entrevistado considera que esta abertura de mercado entre agricultores familiares e a gestão da UFPel é pioneira na região, já que houve uma participação ativa dos agricultores quanto a definição de preços dos produtos, que foi debatido e consentido diretamente entre os atores, sem interferência de terceiros (atravessadores). Outro destaque é quanto à diversidade de produtos processados oferecidos pelas cooperativas, tais como doces, geleias, entre outros, os quais se encaixavam na demanda do restaurante.

Os atores (Universidade, Cooperativas de Agricultores e Emater) se reúnem a cada dois meses em reuniões atreladas ao chamado “GT do cooperativismo”, o qual é uma câmara setorial do Fórum da Agricultura Familiar, que acontece na Embrapa – Clima Temperado. O propósito destes encontros é debater as propostas de melhorias para os processos de compras, sendo que, todas as discussões são formalizadas através de Atas assinadas pelos participantes.



Segundo o representante da Emater, esta modalidade de compras a partir do PAA, despertou interesse em outras instituições públicas, bem como, de outros grupos de cooperativas, para que o modelo fosse replicado. Há atualmente, diálogos da Emater com outras instituições, tais como a Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Instituto Federal Rio Grandense (IFSul), entre outros, que já mostraram interesse em comprar produtos oriundos da agricultura familiar. No entanto, ele percebe que muitas das cooperativas e associações que mostraram interesse em prestar o fornecimento de produtos a estes órgãos, não estão preparadas para participar das chamadas públicas em função de questões estruturais, exigências sanitárias, ambientais, legais e burocráticas.

Outro ponto negativo, levantado pelo entrevistado, é que as cooperativas não estão preparadas para atender o mercado institucional, que em sua percepção é mais exigente. Muitos dos grupos de produtores são habituados a vender seus produtos em feiras, ofertados in natura. Porém, este novo mercado exige que os alimentos sejam entregues minimamente processados, ou seja, lavados, embalados e padronizados. Desta forma, as cooperativas necessitaram reformular a forma tradicional do processo de produção para atender as exigências dos editais de chamada pública.

Outra questão levantada pelo representante é em relação a logística da entrega dos alimentos, a qual é de responsabilidade das cooperativas, que necessitam entregar diariamente os produtos em duas unidades do RU, devido à alta perecibilidade dos produtos alimentícios. Porém o gestor acredita que o RU deveria ter um ambiente apropriado para armazenar os alimentos que possuem menor durabilidade.

Segundo o entrevistado, a Emater busca oportunizar a todas as cooperativas uma venda de produtos equitativa, principalmente quando ocorre demanda de produtos que várias cooperativas possuem para venda. Dessa forma é feito um revezamento de venda de produtos, amenizando assim, a competitividade entre elas. Porém, ainda é observado algumas atitudes individualistas e rivalidades.

Em sua percepção, isso é resultado da própria cultura individualista da região, mas esta cadeia de fornecimento especificamente está se destacando pelo caráter de união do grupo e pela capacidade de trabalhar em conjunto. Ele ressalta: “Esta chamada pública veio para aproximar, formar parceiros e obrigou esses a trabalharem juntos”. Também foi criada uma relação de proximidade e abertura para diálogo entre os parceiros, aumentando a liberdade de expressão quanto às expectativas e insatisfações de cada um.

O entrevistado acredita que os programas PNAE e PAA incentivaram a abertura do mercado institucional na região, porém o gestor da Emater percebe que os agricultores familiares não estão preparados para atender esta demanda em função da quantidade da oferta de produtos. Porém, os esforços são para que ocorra a abrangência deste mercado, com o objetivo de “dar oportunidade para todos, tais como, assentados, pescadores, quilombolas, entre outros” e para que futuramente todos os produtos do cardápio do RU sejam oriundos da agricultura familiar.

Foi observado pelo entrevistado o alcance de resultados promissores quanto ao aumento no faturamento anual dos agricultores inseridos no PAA. Ele salienta que para a Emater o retorno deste trabalho é acompanhar as negociações entre os atores e ganhar experiência para gerir futuras parcerias que levem ao desenvolvimento local e abertura de novos mercados.



4.3.2 Entrevista 3 - Presidente da cooperativa “A”

O entrevistado representante da cooperativa “A” é um dos fornecedores de alimentos da cadeia estudada e exerce papel de presidente frente a gestão desta, a qual, iniciou suas atividades há quatorze anos, na região de Pelotas, juntamente com outros agricultores agroecológicos que decidiram fazer desta cidade, sua sede de negócios.

Atualmente a cooperativa está localizada em um espaço cedido pelo Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (CAPA), ela é composta por agricultores agroecologistas da região de Pelotas-RS, que decidiram se unir para alcançar novos mercados. Neste espaço são executadas as tarefas administrativas e comercialização de produtos orgânicos. Todavia, o presidente espera que futuramente a cooperativa consiga obter novos recursos para adquirir um ambiente próprio e de tamanho adequado para ampliar a variedade de produtos ofertados a população.

Inicialmente, o trabalho da cooperativa buscou atender a demanda por alimentos das escolas do município de Pelotas-RS, através do PNAE. Ele observa que o governo vem investindo no fomento dos mercados institucionais para fins de criar oportunidades aos agricultores. Segundo o entrevistado: “Um olhar político foi fundamental para isso acontecer”.

O presidente da Cooperativa “A” acredita que atualmente há em torno de duzentas famílias associadas na cooperativa, porém, não estão ativas quanto ao fornecimento do RU. Atualmente, em torno de 20 a 30 famílias estão envolvidas de maneira ativa no processo de fornecimento de alimentos ao Restaurante Universitário. Salienta que a cooperativa trabalha apenas com produtos orgânicos, segundo ele, é a única a abastecer o RU com esse tipo de produto.

O representante diz que a procura de agricultores para se tornarem membros da cooperativa “A” diminuiu devido à queda de oferta de alimentos, não só os orgânicos, mas como um todo. Ele relata: “das três mil e seiscentas espécies de plantas que os seres humanos se alimentavam, hoje está predominantemente duas”. Justifica esse problema devido o incentivo a monocultura, a injusta remuneração que os agricultores familiares recebem e em função da escassez de mão de obra no campo, já que há uma diminuição de sucessores das famílias de agricultores que ajudam no trabalho rural. A produção de alimentos orgânicos, por esses motivos, é ainda mais prejudicada.

Quanto ao local para preparar os alimentos, o presidente destaca que a cooperativa não conta com um ambiente específico para higienizar os alimentos, e este trabalho é feito nas propriedades dos agricultores. Por este motivo se torna difícil atender aos padrões do RU, que exige que os alimentos sejam minimamente processados. O fato da cooperativa não ter uma sede central, com lugar apropriado para este trabalho, segundo ele, dificulta até a logística de entrega dos produtos. Argumenta que já foi recebido recursos para aquisição de um local para a instalação da sede da cooperativa, porém os gestores não conseguiram fazer o projeto dentro do tempo estipulado e esses recursos acabaram sendo perdidos.

No que diz respeito às exigências burocráticas e legais para atender o RU, o entrevistado ressalta que para eles isso não foi um problema significativo, visto que já haviam



participado do PAA desde 2003, fornecendo alimentos, em maior quantidade, para outras entidades institucionais. Desta forma, a cooperativa já estava organizada legalmente para atender a estes mercados institucionais. Porém, o entrevistado afirma desde o inicio da participação do PAA até agora, nos últimos dois anos a cooperativa parou de fornecer pelo programa. Porém, ele comemora: “Uma porta foi fechada há dois anos, e outra agora com a UFPel foi aberta”. Segundo o entrevistado, esta oportunidade surgiu bem no momento em que precisavam.

Afirma o entrevistado, que algumas alterações tiveram que ser feitas quanto ao fornecimento ao RU, pois as exigências da UFPel se diferenciam das demais organizações, tais como em relação a padrão de qualidade, tamanho e a diversidade dos alimentos. Manter estes padrões de qualidade e a regularidade da entrega são as principais dificuldades apontadas por ele, principalmente pela produção sofrer sazonais.

O presidente relata que a UFPel, anteriormente ao PAA, já ofereceu oportunidades de inserção no mercado, pois a cooperativa “A” já forneceu alimentos via venda direta para o restaurante. Processo mediado pelo Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (CAPA). Além disso, a universidade por vezes disponibiliza espaço para a exposição e venda dos seus produtos em evento conhecido como “Semana da alimentação orgânica”. Ele percebe que quem ganha com estas ações são os alunos, funcionários e docentes, já que facilita o acesso aos produtos e fortifica a cultura da alimentação saudável.

Ao abordar sobre o relacionamento com a Emater, o presidente destaca que esta foi de fundamental importância para impulsionar a abertura deste mercado local entre a UFPel e demais cooperativas, pois acredita que sozinhos não conseguiram ter peso político para impulsionar essas negociações. Salienta que são pontos positivos: a criação da Unidade do Cooperativismo da Emater, pois esta impulsionou o trabalho com as cooperativas, atraindo assim, outros atores para somar no processo; bem como, a abertura e proximidade em dialogar com a Emater e UFPel.

Por fim, o presidente destaca que o fornecimento ao RU da UFPel é somente uma pequena fatia de um mercado grande e promissor, mas que no entanto, precisa ser fomentado. O entrevistado acredita que há uma preocupação por parte do governo Brasileiro em fomentar a atividade agrícola familiar. A importância disto se dá, pois em torno de 80% dos alimentos consumidos pela população advém da agricultura familiar, e esta emprega mais pessoas que a agricultura extensiva. Porém, ele tem preocupações quanto à criação de novas políticas voltadas para o agricultor e para as cooperativas, pois ressalta que o apoio do poder público é de extrema importância para o incentivo ao agricultor. Afirma que sem essa base, estaremos caminhando para um problema mundial, que é a falta de alimentos.

Para um melhor entendimento a respeito das vantagens e desvantagens da perspectiva do fornecedor da cadeia curta estudada, é demonstrado no Quadro 4, um comparativo entre as teorias sobre cadeias curtas encontradas na literatura e a entrevista com o representante da Emater e um representante de cooperativa participante da cadeia.

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens da cadeia curta sob perspectiva do fornecedor.

Vantagens das cadeias curtas	Representante da Emater	Presidente da cooperativa "A"
Geração de renda e melhoria de vida	Aumento da renda	No caso da cooperativa estudada, os espaços disponibilizados para venda dos produtos e administração da cooperativa, respectivamente pela UFPel e C.A.P.A./ Gera qualidade de vida aos alunos e funcionários da UFPel, pois fornecem alimentos frescos e de qualidade
Equidade e inclusão social	O fornecimento é feito de maneira equitativa entre as cooperativas, o que ameniza a competitividade entre elas. / Participação de comunidades Quilombolas, Assentados e Pescadores.	Acredita na importância das políticas públicas para fomentar os mercados da agricultura familiar e outras comunidades.
Diversidade na oferta de alimentos	Inclusão de produtos minimamente processados (lavados, cortados, etc) e processados (doces, geléias, etc).	É visto como oportunidade a oferta de produtos processados, porém, atualmente não há estrutura física para processar os alimentos.
Qualidade dos alimentos		Padronização e higienização, e processamento dos alimentos
Novas oportunidades de mercado	Os programas PAA e PNAE impulsionam a abertura de novos mercados	Os programas PNAE e PAA impulsionam a abertura de novos mercados, pois criam oportunidades para que os agricultores se unam e se formalizem para atender mercados mais exigentes.
Relação de confiança entre os atores	Criação de relações de proximidade, abertura para diálogo entre os atores e aumento da liberdade de expressão.	
Reafirmação da identidade territorial dos agricultores	Participação ativa dos agricultores familiares nas negociações	Ressalta a importância da agricultura familiar para a sociedade
Difusão de conhecimento e troca de informações	A partir de reuniões os atores trocaram informações sobre a oferta e demanda de alimentos e surgiu o interesse de ambos. / Ganho de experiência neste tipo de formação da cadeia.	Proximidade para negociações e um diálogo aberto entre os atores./ Importância da Emater como mediadora nas negociações, facilitando assim a comunicação entre os atores.
Fomentar o desenvolvimento local	Abertura de mercado considerada pioneira na região. / Apoio da Emater, Embrapa e C.A.P.A.	Apoio do C.A.P.A.e da UFPel
Desvantagens das cadeias curtas		
Custos de transporte	Falta de local apropriado no RU para armazenar os alimentos, desta forma, devido pericibilidade, a entrega dos produtos é feita diariamente, gerando maiores custos de transporte.	Os custos com o transporte é de responsabilidade dos agricultores
Custos com gestão da logística		Devido a falta de uma sede central para reunir e higienizar os alimentos, estes são feitos nas propriedades rurais, o que gera custo quanto a logística de entrega dos produtos.

Fonte: Autoria própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das premissas teóricas, comparadas com o estudo de caso do Restaurante Universitário da Universidade Federal de Pelotas-RS, percebem-se inúmeras vantagens após a participação no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), bem como, alguns desafios a serem enfrentados.

Na literatura sobre critérios competitivos de operações abordada no texto, ficam expostos alguns elementos que permeiam os mercados, quanto às regras e aspectos envolvidos na percepção dos compradores. Desta forma, as vantagens percebidas do ponto de vista do comprador, ou seja, da gestora do Restaurante Universitário da UFPel são: o aumento da confiança entre os atores envolvidos na cadeia de suprimentos; o cumprimento dos prazos de entrega dos alimentos por parte do fornecedor; o atendimento ao requisitos de qualidade dos produtos; fidelização de compra e venda; e facilidade de comunicação entre os atores (UFPel, FAU e Emater/Agricultores).

No que tange as dificuldades encontradas sob o ponto de vista do comprador, foi identificado que a diversidade de alimentos ofertada é grande, porém não é suficiente para abastecer 100% o RU com produtos alimentícios. Esta dificuldade se dá, pois alguns alimentos não são produzidos na região, desta forma, precisam ser adquiridos via compra direta em supermercados ou feiras. O mesmo acontece quanto a flexibilidade de volume de entrega de produtos, que em função das safras serem planejadas e estarem suscetíveis a fatores climáticos, pode ocorrer problemas quanto a quantidade de produtos ofertada. Porém, a gestão do RU está disposta a flexibilizar os cardápios em caso de falta de determinado produto.

Quando observados os resultados sob a perspectiva dos fornecedores, buscou-se analisar as literaturas sobre cadeias curtas. Muitos autores defendem as ideias das vantagens das cadeias curtas sobre as demais, pois estas teriam a finalidade de reduzir as distâncias entre produtores e consumidores finais, e dessa forma, agilizar os processos, melhorar a comunicação entre os atores, facilitar as negociações entre os grupos de interesses, aumentar a diversidade e qualidade na oferta de alimentos, reafirmar a identidade territorial e fomentar o desenvolvimento local, gerando novas oportunidades de mercado.

Muitos destes pontos foram confirmados, pois na perspectiva do representante da Emater e do representante de uma cooperativa participante, é evidenciada a melhora na comunicação entre os atores. Outro fato que foi observado é quanto a importância do apoio dos órgãos, tais como, Emater, C.A.P.A., Embrapa, e as organizações públicas que amparam e dão base para as negociações entre agricultores e os agentes dos mercados institucionais. Verificou-se esta importância devido ao poder de negociação frente aos atores, ao amparo estrutural que são oferecidas às cooperativas e associações, quanto ao fomento e abertura de novos mercados na região e na consolidação das políticas públicas voltadas para agricultores familiares e outras comunidades produtivas, tais como PNAE e PAA.

Quanto às desvantagens encontradas nesta cadeia curta, são apresentados problemas estruturais tais como: a falta de espaço físico para controle e melhorias na padronização e qualidade dos alimentos fornecidos; falta de um local adequado para armazenagem de alimentos no RU; a dificuldade de regularidade da entrega dos produtos; a escassez de mão de



obra na produção e os custos com transporte das mercadorias, os quais são de responsabilidade dos agricultores.

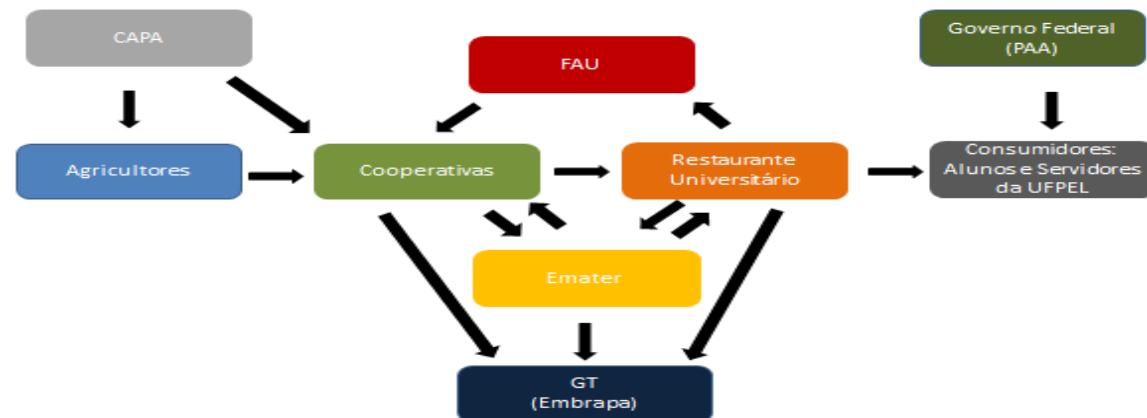
Para o representante da Emater, a cadeia de fornecimento estudada trás consigo um caráter experimental que poderá abrir novos mercados entre a agricultura familiar e outras intuições públicas da região, bem como, é considerada por ele, uma inovação e poderá ser replicada em outros municípios. O objetivo desta abertura de mercados é elevar a renda das famílias de agricultores, bem como, aumentar a qualidade de vida dos produtores e da sociedade. Porém, para ele, existe uma preocupação que é a falta de estruturação formal dos agricultores e os baixos níveis de produção para atender as demandas existentes na região.

Em suma, através da conexão entre Cooperativas de agricultores, Emater e Universidade Federal de Pelotas (RU), identificou-se a valorização do agricultor familiar da região, bem como, da qualidade do produto alimentar oferecido aos estudantes e funcionários consumidores do RU, tendo em vista o desenvolvimento regional.

A limitação desse estudo refere-se à amostra, pois todos os participantes da cadeia poderiam ter sido avaliados. Sugere-se que novas pesquisas sejam feitas para dar continuidade ao trabalho e a análise sobre o tema sob a perspectiva dos demais atores, tais como, os usuários do Restaurante Universitário da Universidade Federal de Pelotas-RS.

Para uma melhor compreensão dos elos da cadeia curta estudada, formulou-se uma ilustração representada na figura 1, que contem a identificação de todos os atores envolvidos e suas respectivas ligações na cadeia.

Figura 1. Cadeia curta do Restaurante Universitário da UFPel



REFERÊNCIAS

- BARNEY, J.B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v.27, n. 6, p. 643-650. 2001.
- BARROS NETO, J.P.; FENSTERSEIFER, J.E. O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações. In: **Anais do XXIV ENANPAD**, ANPAD, Florianópolis-SC, setembro 2000. CD-ROM.
- BOEHLJE, M.; SCHRADER, L.; AKRIDGE, J. (1998). Observations on formation of food supply chains. In: G. W. Ziggers, J. H. Trienekens, & P. J. P. Zuurbier (Eds.). **Proceedings of the International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands, v. 3.
- CASSOL, A. P. **Rede agroalimentar alternativa. Mercados, interação social e construção da confiança**. Dissertação apresentado ao curso de sociologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013.
- COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. 18/11/2014. **Alimentação orgânica nos RUs é alvo de matéria na tevê**.
- 03/07/2014. Disponível em: <http://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2014/07/03/alimentacao-organica-nos-rus-e-alvo-de-materia-em-teve/>. Acesso em 20 de fev. 2015
- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/>. Acesso em 04 de mar 2015.
- CRUZ, F.T. **Produtores, consumidores e valorização de produtos tradicionais: um estudo sobre qualidade de alimentos a partir do caso do queijo serrano dos Campos de Cima da Serra – RS**. 2012. 292f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2012.
- DEVES, O.D. **Fortalecimento da agricultura familiar através do Programa de Aquisição de Alimentos-PAA : o caso do município de São Pedro do Butiá-RS**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2009
- DIÁRIO POPULAR VIA INTERNET. **Cidade: UFPel amplia o Restaurante-Escola**. 23/06/2007. Disponível em: http://srv-net.diariopopular.com.br/23_06_07/p0403.html. Acesso em: 22 de fev. 2015.
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Aquisição de produtos da agricultura familiar para o programa nacional de alimentação escolar**. Agricultura Familiar. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/agricultura-familiar>. Acesso em 26 de mar. 2015.
- FORNAZIER, A.; BELIK, W. Produção e consumo local de alimentos: novas abordagens e perspectivas para as políticas públicas. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 20, n. 2, p. 204-218, 2013.
- FUNDAÇÃO DE APOIO UNIVERSITÁRIO. **Chamada Pública FAU nº 001/2014**. 2014. Disponível em http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20140806115011chamada_publica_fau_n_001_2014_paa.pdf. Acesso em 26 de fev. 2015.



HARDESTY, S.; LEFF, P. Determining marketing costs and returns in alternative marketing channels. **Renewable Agriculture and Food Systems**. v.25, n.1, p. 24-34. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1017/S1742170509990196>. Acesso em 01/04/2015.

HESPANHOL, Rosângela Aparecida de Medeiros. Programa de Aquisição de Alimentos: limites e potencialidades de políticas de segurança alimentar para a agricultura familiar. **Soc. nat.**, Uberlândia, v. 25, n. 3, 2013.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: MacMillan Business, 1995.

KARAM, R. A. **A economia política do desenvolvimento territorial: uma análise da diversidade institucional na agenda brasileira**. 2012. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LINS, H. N. Sistemas agroalimentares localizados: possível "chave de leitura" sobre a maricultura em Santa Catarina. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 44, n. 2, Junho 2006. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000200008&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 26 Mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032006000200008>.

MACHADO, A.; MEIRELLES, L.; SANTOS, J. C. dos. **Restaurante Escola oferece opções para vegetarianos**. Empauta. 04/02/2014. Disponível em: <http://empauta.ufpel.edu.br/?p=262>. Acesso em 18 de fev. 2015.

MALHOTRA, N. **Introdução à pesquisa de Marketing**. 3ª Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MALUF, R. S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 299-322, abr. 2004.

MATTE, A.; NESKE, M. Z.; BORBA, M. F. S.; WAQUIL, P. D.; SCHNEIDER, S. A. Relocalização e o Mercado de Cadeias Curtas na Pecuária Familiar do Território Alto Camaquã no Sul do Rio Grande do Sul. **Site Embrapa**. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/113428/1/Artigo-7-EEG-Matte-et-al.pdf>. Acesso em 22 de fev. de 2015

MEDRONHA, C. **Cooperativas vão abastecer restaurantes da UFPel**. 21/11/2013.

Disponível em:

http://www.diariopopular.com.br/tudo/index.php?n_sistema=3056&id_noticia=NzY2MDU=&id_area=MTA=. Acesso em 23 de fev. 2015.

MERCATI; SVILUPPO. **Filiera più corta per avvicinare produttore e consumatore**.

Milano: Lombardia Verde, 2007.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORVAN, Y. Filière de Production, in Fondements d`économies industrielles. **Revista Economica**. 1985.

NASCIMENTO, C. de F. M. do; ANTUNEZ, J. L. da L. **Assistência Estudantil na UFPel**. Pelotas: Editora Universitária/UFPel, 2012.

ORTEGA, A. C. Desenvolvimento territorial rural no Brasil: limites e potencialidades dos CONSADS. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 45, n. 2, 2007.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas e visão de futuro.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

PRÓ REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Restaurante Universitário.** s/d. Disponível em:

<http://wp.ufpel.edu.br/prae/restaurante-universitario/>. Acesso em: 25 de fev. 2015.

SCARBELOR, M; SCHNEIDER, S. As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local – Um estudo de caso no Município de Nova Veneza/SC.

SECRETARIA DOS CONSELHOS SUPERIORES – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Resolução nº 12/2009. 22/10/2009. Disponível em:

http://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2010/08/2009_12.pdf. Acesso em 22 de fev. 2015.

SILVA, S. P. **Avanços e limites na implementação de políticas públicas nacionais sob a abordagem territorial no Brasil.** Brasília: IPEA: Texto para Discussão, 2013.

SKINNER, M. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review, Boston**, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/Jun 1969.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2002.

VIAIL, L.A. M.; SETTE, T. C.C.; BATISTI, V. S.; SELLITTO, M. A. Arranjos produtivos locais e cadeias agro-alimentares: revisão conceitual. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** – Ano 4, nº 3, Jul-Set/2009, p. 105-121

VOGT, S. P. C. **A construção social do mercado institucional de alimentos:** estudo de caso do Programa de Aquisição de Alimentos na Região de Celeiro – RS. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

WAYE, V. Carbon footprints, food miles, and the australian wine industry. **Melbourne Journal of International Law.** Vol. 9, p. 1-30, 2008. Disponível em:

<http://www.law.unimelb.edu.au/files/dmfile/downloadf0481.pdf>. Acessado em 02/04/15

WILKINSON, J. Cadeias Produtivas para Agricultura Familiar. **Revista de Administração da UFLA.** v.1 – N. 1 – Jan./Jun – 1999.